

**crecer**

**Crecimiento Económico Equitativo Rural**

---

91 Avenida Norte #707 Col. Escalón , San Salvador Tel: (503) 263 2539 e-mail: crecer@es.com.sv

*Diseño del Proceso de Planificación Estratégica*  
*Procesadora y Exportadora de Ajonjolí, PREXA S.A. de C.V.*

Proyecto **crecer**  
Contrato No. 519-C-00-94-00154-00

A través de:  
Chemonics International Inc.  
*Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA),*  
National Cooperative Business Association (NCBA) and  
World Council of Credit Unions (WOCCU)

Agency for International Development (USAID)  
El Salvador

Julio 1998

PROYECTO CRECIMIENTO ECONÓMICO EQUITATIVO RURAL

Contrato No. 519-C-00-94-00154-00

Diseño del Proceso de Planificación Estratégica  
Procesadora y Exportadora de Ajonjolí, PREXA, S.A. de C.V.

A través de:

Chemonics International, Inc.  
*Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)*  
National Cooperative Business Association (NCBA)  
World Council of Credit Unions (WOCCU)

Julio, 1998

---

**DISEÑO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA  
PROCESADORA Y EXPORTADORA DE AJONJOLI,  
PREXA S.A. DE C.V.**

---

## INDICE

---

<b>A.</b>	<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>A1.</b>	<b>Participantes</b> .....	<b>1</b>
<b>A2.</b>	<b>¿Qué espera PREXA de la planificación?</b> .....	<b>1</b>
<b>A3.</b>	<b>Fechas de ejecución del proceso de Planificación Estratégica.</b> .....	<b>3</b>
<b>A4.</b>	<b>¿Qué se espera de PREXA?</b> .....	<b>3</b>
<b>A5.</b>	<b>El sujeto de la Planificación</b> .....	<b>4</b>
<b>B.</b>	<b>Identidad Institucional</b> .....	<b>5</b>
<b>B1.</b>	<b>El Enfoque</b> .....	<b>5</b>
<b>B2.</b>	<b>Valores Impulsores</b> .....	<b>8</b>
<b>B3.</b>	<b>Impactos Futuros Ideales</b> .....	<b>9</b>
<b>B4.</b>	<b>Elaboración del Propósito</b> .....	<b>10</b>
<b>C.</b>	<b>El Ambiente Institucional</b> .....	<b>12</b>
<b>C1.</b>	<b>FODA</b> .....	<b>12</b>
<b>C2.</b>	<b>Actores Prioritarios</b> .....	<b>15</b>
<b>C3.</b>	<b>Influencias Críticas</b> .....	<b>17</b>
<b>C4.</b>	<b>Logros -Metas relacionados con las Influencias Críticas</b> .....	<b>18</b>
<b>D.</b>	<b>Perfil de Programas</b> .....	<b>22</b>
<b>D1.</b>	<b>Descripción de Programas</b> .....	<b>22</b>
<b>D2.</b>	<b>Análisis Estratégico de los Programas</b> .....	<b>25</b>
<b>E.</b>	<b>Sistemas Gerenciales</b> .....	<b>26</b>
<b>E1.</b>	<b>Administración General</b> .....	<b>26</b>
<b>F.</b>	<b>Propuesta de Estrategias Principales</b> .....	<b>28</b>
<b>F1.</b>	<b>Fortalecer la Capacidad de Gestión Empresarial de PREXA.</b> .....	<b>28</b>
<b>F2.</b>	<b>Competir Agresivamente, Mejorando e Incrementando la Capacidad Productiva actual de la Planta</b> .....	<b>29</b>
<b>F3.</b>	<b>Buscar Alianzas y Desarrollar Capacidades en el Programa de Agronegocios</b> .....	<b>29</b>
<b>F4.</b>	<b>Buscar Alianzas y Desarrollar Capacidades en el Programa de Asistencia a los Productores</b> .....	<b>30</b>

---

**EL SALVADOR**  
**PROYECTO CRECIMIENTO ECONÓMICO EQUITATIVO RURAL**  
**DISEÑO DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**  
**PROCESADORA Y EXPORTADORA DE AJONJOLI, PREXA S.A. DE C.V.**

---

**A. Introducción**

La Procesadora y Exportadora de Ajonjolí, PREXA S.A. de C.V. ha establecido un grupo de trabajo para diseñar y guiar un proceso de Planificación Estratégica Institucional. CRECER está facilitando el proceso con una metodología participativa.

El proceso se realiza a través de 5 jornadas de un equipo compuesto por miembros de la sociedad y un equipo facilitador de CRECER, que en conjunto buscan producir el Plan Estratégico de PREXA.

Este es un documento de trabajo que analiza la identidad de PREXA, y el medio en el cual opera, luego se transformará en el Plan Estratégico .

**A1. Participantes**

<b>Nombre</b>	<b>Cargo Directivo</b>	<b>Cargo Operativo</b>
Alma Dinora Aguirre	Secretaria Suplente, Junta Directiva.	
José Francisco Ramos	Tesorero, Junta Directiva	
Benito Rojas		Administrador de la planta.
María Asunción de Claros		Encargada de Agronegocios.
Agustín García Marías	Presidente, Junta Directiva.	
Reina de Paniagua	Tesorera Suplente, Junta Directiva.	Gerente General.
Miguel Alemán	Presidente Suplente, Junta Directiva.	
Lino Caballero	Secretario, Junta Directiva	
Naún Bacilio Vega		Contador
Francisco Navarrete	CRECER	Asesor
Wilberto Hernández	CRECER	Asesor

**A2. ¿Qué espera PREXA de la planificación?**

En la primer reunión de trabajo, realizada el 28 de mayo, se plantearon las siguientes definiciones, objetivos, inquietudes y expectativas:

***Expectativas/ Inquietudes***

- ? Llegar a clarificar los problemas fundamentales de PREXA y las alternativas de solución a las mismas.
- ? Definir un plan estratégico para PREXA.
- ? Llegar a contar con un proceso empresarial eficiente.
- ? Contar con un documento que contenga todas las actividades y estrategias de PREXA,
- ? Que todos los involucrados lleguemos a conocer la misión, la visión y planes de PREXA y comprometernos con ellos.
- ? Se plantee una estructura ideal de funcionamiento para la empresa y de sus recursos calificados.
- ? Visualizar los mecanismo y exigencias, para la inserción de la empresa en los contextos regional y mundial.
- ? Contar con una herramienta valiosa que defina el camino a seguir para lograr los objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- ? Contar con estrategias práctica que vuelvan rentable la empresa.

***Definiciones***

- ? Ordenamiento de ideas y acciones.
- ? La planificación de tipo tradicional la hace el planificador y se da en un momento inicial.
- ? La planificación estratégica se realiza en equipo, es decir todos los involucrados participan en definir y desarrollar las acciones.
- ? Es ver el futuro de la empresa y organizar nuestras ideas y acciones para definir el camino a seguir y lograr en un período determinado nuestros objetivos.
- ? Con la planificación estratégica se persigue buscar establecer el futuro de la empresa.
- ? Es un proceso que parte de una radiografía exacta de la empresa.

***Objetivos***

- ? Un plan sirve para conocer hacia donde vamos como empresa.
- ? Preparar adecuadamente la maquinaria para el buen éxito de las labores.
- ? Elaborar un buen diagnóstico para que las máquinas realicen un buen trabajo.

### **A3. Fechas de ejecución del proceso de Planificación Estratégica.**

Las fechas para elaborar el Plan Estratégico fueron programadas de común acuerdo por los responsables de PREXA y el equipo facilitador, estas son las siguientes:

- Mayo 21 : Jornada de negociación. Se determinó la importancia y la conveniencia de elaborar un Plan Estratégico para PREXA. Se elaboró programa de trabajo, señalando participantes.
- Mayo 28: Se desarrollaron los elementos teóricos de la Planeación Estratégica. Se definió el problema de enfoque, valores impulsores de PREXA y los impactos futuros ideales.
- Junio 3: Determinar el propósito del accionar de PREXA. Conocer su ambiente interno y externo; asimismo, llegar a conocer sus influencias críticas.
- Junio 12: Definición de contenidos programáticos y sistemas gerenciales.
- Junio 19: Continuar definiendo contenidos programáticos y determinación de la visión de futuro. Definición de estrategias institucionales y programáticas.
- Junio 26: Definición de estrategias institucionales y programáticas.
- Julio 3: Discusión primer borrador.
- Julio 12 Discusión segundo borrador.
- Julio 30: Presentación de resultados.

### **A4. ¿Qué se espera de PREXA?**

Los participantes en la primer sesión de trabajo, también plantearon un listado de expectativas relacionadas con el trabajo y resultados que se esperan de PREXA. Estas expectativas serán analizadas a lo largo del proceso de elaboración del plan estratégico.

#### *Económicos/Financieros:*

- ? Que genere beneficios económicos que la vuelvan sostenible.
- ? Contar con financiamiento para su funcionamiento pleno.
- ? Que mejoren sus estados financieros.
- ? Generación de recursos para apoyar la actividad organizativa y productiva.

*Producción:*

- ? Que la planta opere en un 100% de su capacidad instalada.

*Técnico-Gerencial*

- ? PREXA se convierte en una empresa de gran prestigio y que pueda suministrar los recursos necesarios para los productores (cooperativas).
- ? Empresa funcionando en su totalidad.
- ? Que cuente con un equipo de trabajo eficiente.
- ? Que sirva de escuela para otros ejercicios empresariales de cooperativas.

*Mercadeo:*

- ? Que PREXA llegue a ser competitivo en el mercado.
- ? Que acopie toda la producción de las cooperativas afiliadas a CONFRAS y otras.
- ? Mantener consolidado el mercado nacional e internacional, para los productos que vende.
- ? Contar con un sistema de comercialización eficiente.
- ? Una empresa con reconocimiento nacional e internacional por la calidad de sus productos.
- ? Una alternativa para los agricultores en el área de comercialización.

## **A5. El Sujeto de la Planificación**

PREXA S.A. de C.V, está ubicada en el cantón El Pedregal, municipio de Zacatecoluca, departamento La Paz, El Salvador, Centro América.

La Sociedad está formada por tres socios iniciales, dos de ellos son personas jurídicas y la tercera es una persona natural, siendo estos lo siguientes: Confederación de Federaciones de la Reforma Agraria Salvadoreña de R.L. (CONFRAS), la cual tiene el sesenta y tres por ciento de las acciones; la Confederación de Cooperativas del Caribe y Centro América (CCA-CA), con un ocho por ciento de las acciones; y, un empresario agroindustrial, con un veinte y nueve por ciento de las acciones totales (actualmente en proceso de exclusión de la Sociedad).

La actividad principal desarrollada por PREXA es la captación, procesamiento agroindustrial y exportación de ajonjolí, también se efectúan ventas a nivel nacional. Así mismo, la captación y exportación de miel de abeja. Actualmente, se está pensando en ampliar las actividades a la captación y distribución de otros granos, principalmente maíz y frijol.

El sujeto de la planificación será la Procesadora y Exportadora de Ajonjolí, PREXA S.A. de C.V. y desde esa perspectiva se elaborará el plan.

## **B. Identidad Institucional**

### **B1. El Enfoque**

El enfoque de la organización nos ayuda para determinar que nos hace diferentes de otras organizaciones, cuáles son los problemas que queremos atender prioritariamente y en que tipo de acciones si vamos a participar y en cuáles no.

A continuación presentamos algunas ideas preliminares sobre los problemas con los cuales se relaciona, en menor o mayor grado PREXA, los cuales fueron elaborados en un trabajo de grupos y una propuesta de cuál pensamos que es el problema sobre el cual debe principalmente trabajar la empresa.

#### **B1a. Lluvia de ideas, trabajo en grupos**

- ? Los beneficios económicos generados por el sector cooperativo, generalmente no se quedan en él.
- ? Problemas de comercialización de la producción de ajonjolí, miel, granos básicos.
- ? Precios bajos.
- ? Uso inadecuado de los recursos de las cooperativas productoras.
- ? Fomentar el desarrollo empresarial de las cooperativas.
- ? Ausencia de servicios de procesamiento y comercialización de los productos agropecuarios que favorezcan el desarrollo empresarial cooperativo.
- ? Bajas condiciones de vida de los productores, perteneciente a las cooperativas afiliadas a CONFRAS.
- ? Falta de integración de los procesos de producción.
- ? Falta de oportunidades de trabajo en el área rural.
- ? Políticas sectoriales inadecuadas.
- ? Generar beneficios económicos a los asociados.
- ? Presencia de intermediarios.
- ? Los productores siguen siendo abastecedores de materias primas.

- ? Bajos ingresos de los productores agropecuarios.

**B1b. Propuesta de problema de Enfoque**

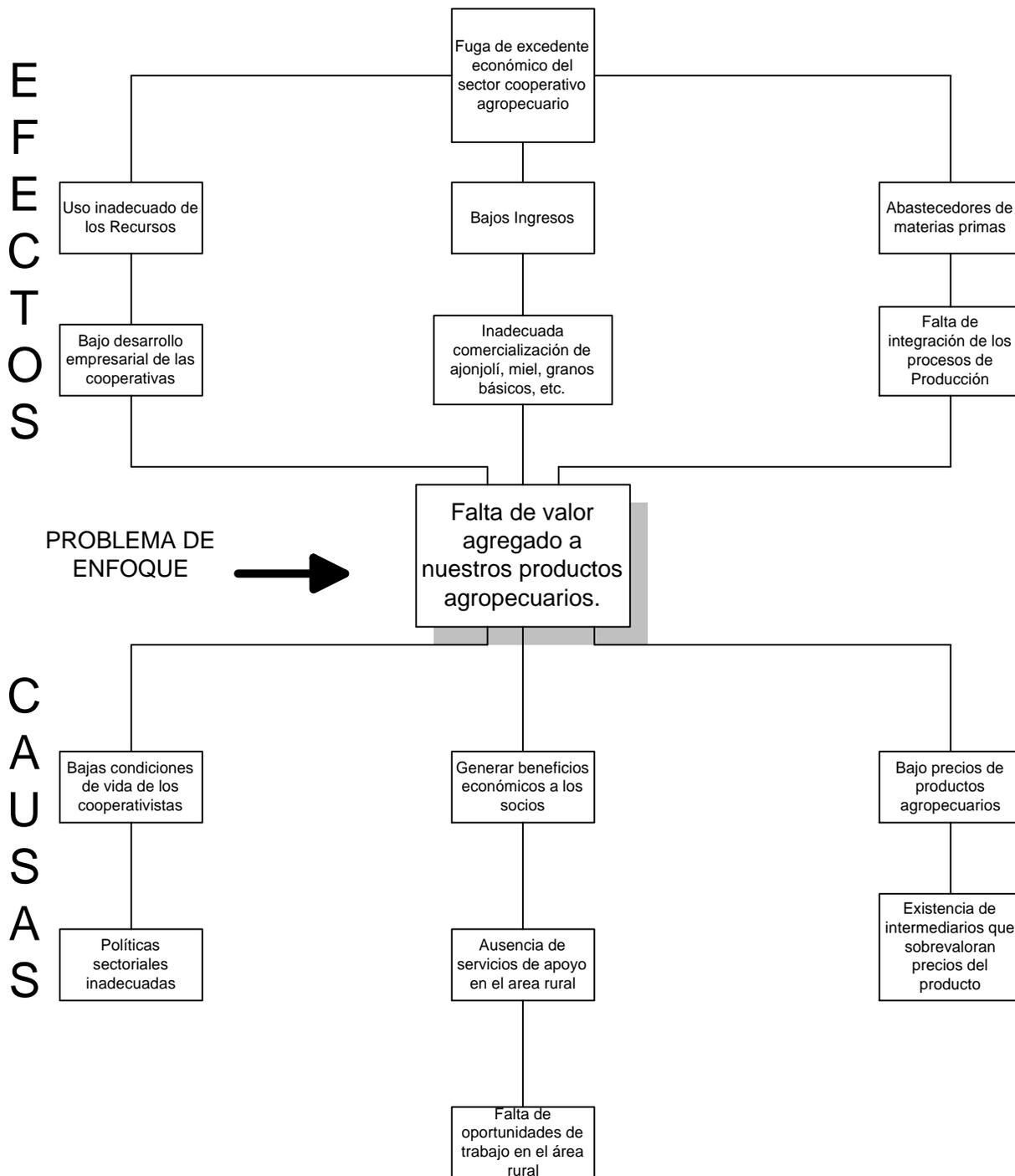
Para definir el problema de enfoque se tomó en cuenta que:

- ? PREXA existe para buscar el bienestar socioeconómico de sus asociados, las cooperativas productoras y de la comunidad en general, para ello unen esfuerzos alrededor de las actividades de producción de bienes y servicios.
- ? Las actividades productivas de la sociedad deben generar mayores niveles de rentabilidad, para lo cual los recursos deben ser manejados eficientemente, solo así podemos lograr mejorar las condiciones de vida de la población objetivo.
- ? La organización cooperativa es un medio para alcanzar estos fines, en este momento, a nivel estratégico, se considera prioritario mejorar el grado de organización y capacidad de administración de las cooperativas.

Se propone el siguiente problema de enfoque:

*“Falta de incorporación de valor agregado a nuestros productos agropecuarios”.*

### B1c. Árbol de Problemas



### B2. Valores Impulsores

El concepto de valores impulsores abarca a todas las creencias, las actitudes y los valores que guían y animan su trabajo, las relaciones con los beneficiarios de sus esfuerzos, las relaciones humanas entre los que trabajan en su organización, su filosofía, sus actitudes en cuanto a la excelencia, la experimentación, la innovación, la tradición y muchas cosas más. Son expresiones de fe, de confianza, de la actitud de la organización hacia sus miembros y beneficiarios.

La siguiente es una lluvia de ideas sobre posibles valores impulsores elaborada por los participantes en el Taller del 28 de mayo.

<b>Valor impulsor</b>	<b>Puntos <sup>1/</sup></b>
Identidad Cooperativa	8
Visión de desarrollo sostenible	6
Mística de trabajo	6
Espíritu empresarial	5
Eficiencia y eficacia	4
Comercio equitativo	3
Honradez de conducción y capacidad técnica de los empleados	2
Responsabilidad	2
Búsqueda de la calidad total	2
Espíritu de solidaridad	1
Aceptación de retos	1
Deseos de superación	0
Disposición al trabajo	0
Innovación	0

<sup>1/</sup> Puntos obtenidos durante una votación realizada para priorizarlos  
Valores impulsores priorizados de PREXA:

- ? Identidad cooperativa.
- ? Visión de desarrollo sostenible.
- ? Mística de trabajo.
- ? Espíritu empresarial.
- ? Eficiencia y eficacia.
- ? Comercio equitativo.

**B3. Impactos Futuros Ideales**

Los impactos futuros ideales responden a la pregunta ¿cómo habrá cambiado el mundo dentro de unos cinco a diez años como resultado de la labor realizada por PREXA.

En esta etapa, resulta más útil identificar impactos muy concretos. Los impactos muy generales o abstractos no ayudan mucho a la visualización del mundo que ustedes buscan crear con sus esfuerzos.

Recuerden que los impactos expresan cambios sobre algo y se expresan como ideales, porque marcan una dirección, la cual siempre estaremos tratando de alcanzar.

<b>Impactos Futuros Ideales</b>	<b>Puntos*</b>
Apoyamos con crédito, semilla mejorada y asistencia técnica a los productores	10
Contamos con planta de procesamiento ampliada y moderna	5
Credibilidad empresarial ante organismo e instituciones de prestigio nacional e internacional.	4
Todas las cooperativas comercializan su producción a través de PREXA	3
Se cuenta con recurso humano especializado y eficiente	3
Somos una alternativa de mercado para los productos agropecuarios.	2
Capacidad económica para hacer negociaciones rentables	2
Ampliación y posicionamiento de los mercados nacionales e internacionales	2
Proyectamos imagen y confianza de empresa dentro del sector cooperativo	2
Somos una empresa autosostenible	1
Somos una empresa líder en la exportación de productos orgánicos	1
Contar con un mercado asegurado por la calidad de los productos.	0
Poseer información de mercado provechosa y actualizada.	0

\* Puntos obtenidos durante una votación realizada para priorizarlos

Impactos futuros ideales de PREXA:

- ? Apoyamos con crédito, semilla mejorada y asistencia técnica a los productores.
- ? Contamos con planta de procesamiento ampliada y moderna.
- ? Credibilidad empresarial ante organismos e instituciones de prestigio nacional e internacional.
- ? Todas las cooperativas comercializan su producción a través de PREXA.
- ? Se cuenta con recurso humano especializado y eficiente.

#### **B4. Elaboración del Propósito**

El propósito es la definición del FIN principal que busca alcanzar su empresa. Es muy importante que no exprese medios. Generalmente queremos expresar demasiado en un fin principal, como *“Dotar de vivienda digna y mejorar la calidad de vida de los habitantes de San Pedrito, a través del mejoramiento ambiental y de la capacitación de los beneficiarios involucrados”*.

Un buen propósito se expresa en una frase:

Ejemplo:

Eliminar las causas de defectos de nacimiento.

Producir utilidades para accionistas.

Proteger las plantas y los animales del mundo

Tomen en cuenta las siguientes sugerencias que debe contener la redacción de su propósito

1. Debe ser una sola frase.
2. Debe ser conciso. No se debe usar la "y" porque implica más de una idea.
3. Es mejor no usar "a través de" o "proveer", porque estas palabras implican métodos.
4. Debe tener sencillez y grandeza. No importa si su declaración parece ser muy general, poco realista, y no muy única en su definición de resultado deseado, (p.e.

eliminar el hambre en el mundo). El objetivo es definir un propósito que expresa el fin primordial de su organización y que puede motivar a todos.

5 Debe expresar un reto.

Y finalmente sobre la forma del propósito:

Contiene un verbo que indica un cambio, indica una situación problemática y tiene un beneficiario explícito.

Tomen en cuenta sus impactos futuros ideales, sus valores impulsores y su problema de enfoque para redactar el propósito.

#### **B4a. Lluvia de ideas de Propósito**

Los participantes definieron la siguiente lluvia de ideas de propósito:

- ? Incorporar valor agregado a la actividad productiva del sector agropecuario.
- ? Completar el ciclo productivo de los productos agropecuarios.
- ? Incrementar los beneficios económicos de la empresa.
- ? Producir utilidades para los socios.
- ? Contribuir a la competitividad de las empresas del sector agropecuario.
- ? Aumenta el asesoramiento de tipo agropecuario para las cooperativas.
- ? Mejorar las condiciones económicas de las cooperativas afiliadas.
- ? Generar utilidades socio económicas para sus usuarios.

Luego se priorizaron y se voto sobre las siguientes propuestas

<i>Propuesta</i>	<i>Votos</i>
Incrementar los beneficios económicos de la empresa.	24
Incorporar valor agregado a la actividad productiva del sector agropecuario.	10
Producir utilidades para los socios.	6

*Propósito quehacer de PREXA:*

Propósito	Incrementar los beneficios económicos de la empresa.
A través	del
Quehacer	Procesamiento y comercialización eficiente de los productos agropecuarios que nos garanticen competitividad.

El quehacer expresa el conjunto de medios principales que se utilizan para lograr el propósito y juntos expresan la misión de la empresa.

## **C. El Ambiente Institucional**

### **C1. FODA**

#### **C1a. Fortalezas**

- ? Contamos con una fuerte base productiva: Las cooperativas.
- ? Planta procesadora ubicada estratégicamente.
- ? Estar presentes en los mercados nacionales e internacionales.
- ? Contamos con una estructura organizativa básica.
- ? Haber ganado capacidad para mantener espacios como exportadores.
- ? Vinculación con organismos de integración cooperativa.

- ? Capacidad para procesar productos con estándares de calidad.
- ? Relaciones con organismos regionales e internacionales.
- ? Secado de productos, mediante el uso de materias no contaminantes.
- ? Disponibilidad de mano de obra calificada en período de temporada.
- ? Mantener relaciones con COEXPORT, BOLPROES, CRECER y otros.
- ? Identificación del personal con la empresa.
- ? Planta certificada, para procesamientos orgánicos.
- ? Posibilidades de ampliar la planta procesadora, cuando las necesidades lo requieran.

**C1b. Debilidades**

- ? Falta de capital de trabajo.
- ? Endeudamiento elevado con el BFA.
- ? Falta de garantías.
- ? Sistema eléctrico subutilizado.
- ? Administración fraudulenta en el período 1,994/1,996.
- ? Falta de equipo de apoyo, para las actividades de operación.
- ? Falta de un sistema mecanizado que agilice los trámites de exportación.
- ? No contar con marca registrada.
- ? Inseguridad jurídica.
- ? Bajo número de accionistas.
- ? Falta de credibilidad en el ajonjolí descortezado.
- ? Falta de información de mercado. No se cuenta con medios propios necesarios para tener información fresca y oportuna.
- ? Tarifa elevada de energía eléctrica en la planta de procesamiento, que afecta los costos de producción.

**C1c. Oportunidades**

- ? Existencia de líneas de crédito favorables para el trabajo con productos no tradicionales (BCIE).
- ? Existencia de incentivos para los exportadores de productos no tradicionales.
- ? La existencia de mercados alternativos.
- ? El BFA aprueba refinanciar la deuda en condiciones favorables para PREXA.
- ? Posibilidad de captar los productos de la región para procesar y exportar.
- ? Posibilidad de captar mayor número de socios.
- ? Tendencia a la reducción de la competencia nacional.
- ? Posibilidad de obtener capital de trabajo, mediante el apoyo de organismos de financiamiento externos.
- ? Existencia de mercados para los productos: Ajonjolí natural y descortezado, miel de abeja, granos básicos y almendra de marañón.
- ? Cambiar los factores de potencia al sistema eléctrico de la planta.
- ? Mayores negociaciones con la Bolsa de Productos Agropecuarios (BOLPROES) en doble vía.
- ? Adquirir sistemas computadorizados para contabilidad y mecanismos de exportación.
- ? Crecimiento del mercado de los productos orgánicos.

**C1d. Amenazas**

- ? Falta de prioridad del sector agropecuario en la agenda de quienes definen las políticas económicas del país.
- ? Embargo de parte del BFA.
- ? Que no se apruebe el crédito externo para la comercialización.
- ? Falta de incentivos gubernamentales para la producción agrícola.
- ? Competencia desleal.
- ? La inestabilidad provocada por los factores naturales.
- ? Fluctuaciones de los precios de ajonjolí en los mercados internacionales.
- ? Establecimiento de plantas procesadoras de ajonjolí en Sur América y Europa.

## C2. Actores Prioritarios

Actores prioritarios son aquellas personas o instituciones que actualmente participan o pueden participar, para lograr significativamente el éxito o fracaso en el logro del propósito de la PREXA.

Matriz para el análisis de Actores

Actor	Interés del actor hacia PREXA	Relación entre el actor y PREXA		Recomendaciones, Metas a Lograr en la relación con el Actor
		Actual	Deseada	
Fuentes Financieras Externas (Rabo Bank, ICCO, Fundación DOEN).	Apoyo financiero	Fuente de recursos	Llegar a ser clientes	Fortalecer las relaciones actuales.
Sistema CONFRAS	Que la empresa se desarrolle.	Socio	Socio	Mantener el apoyo..
BFA	Apoyo financiero	Acreeedor.	Refinanciamiento de deuda.	Gestionar agilización del proceso de resolución de solicitud de refinanciamiento.
Proveedores	Vender sus productos a buen precio.	Proveer productos	Proveer productos	Que los productores incrementen sus niveles de producción y mejoren sus precios.
Clientes externos	Obtener productos de calidad	Clientes	Clientes estables.	Consolidar clientes actuales. Incrementar volumen de negocios.
Gerencia	Estabilizar la empresa, volverla competitiva y rentable.	Laboral	Laboral	Control sobre los procesos. Conducir la empresa dentro de un marco de sostenibilidad.
Frank Tomasino. (General Brand)	Bloquear	Deudor	Resarcir daños	Aplicar procesos legales para que repare daños a la imagen de PREXA y pague las actuales deudas.
CRECER	Colaboración y apoyo.	Asesoría.	Asesoría.	Mantener y fortalecer la relación. Propiciar alianza
BOLPROES	Comercial	Intermediación	Intermediación	Aprovechar mas los espacios comerciales en la bolsa de productos agropecuarios.

*Diseño del Proceso de Planificación Estratégica PREXA*

Actor	Interés del actor hacia PREXA	Relación entre el actor y PREXA		Recomendaciones, Metas a Lograr en la relación con el Actor
		Actual	Deseada	
Equipo técnico de PREXA	Contar con fuente de trabajo y buscar la competitividad.	Laboral	Laboral	Especializar a los responsables de las diferentes áreas. Mejorar condiciones de trabajo.
COEXPORT	Apoyo comercial externo.	Asesoría para procesos de comercialización externa.	Asesoría para procesos de comercialización externa.	Aprovechar al máximo los servicios que brinda COEXPORT.
Competidores	Quitar espacios de mercado.	Competencia	Ser competidores fuertes.	Aplicar las reglas del libre mercado.
SOCRA	Aprovecharse	Deudor	Recuperar deuda	Aplicar procesos legales para recuperar deuda.
Programa de competitividad del Ministerio de Economía.	Crear condiciones para la generación de divisas.	Informar sobre la ejecución de eventos comerciales.	Beneficiarnos del programa.	Que el programa priorice empresas en proceso de desarrollo. Aprovechar al máximo los servicios que brinda el Programa de Competitividad del Ministerio de Economía.
CCC-CA	Que PREXA se mantenga.	Socio	Socio	Definir y consolidar su situación con PREXA.
José María Martell	Aprovecharse	Socio	No Socio	Aplicar procesos legales para que repare daños.
Junta Directiva	Desarrollar la empresa.	Directivos	Directivos	Lograr solvencia de la empresa. Potenciar la sostenibilidad de la empresa.

### **C3. Influencias Críticas**

Influencias críticas son aquellos factores que son decisivos para el éxito o fracaso de PREXA

Hasta este momento tenemos un gran listado de cosas que tienen que ver con el ambiente de PREXA: Tendencias, fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades y actores prioritarios. Es necesario identificar sobre cuáles de estos aspectos debemos poner especial atención.

#### Lluvia de Ideas

- ? Falta de capital de trabajo.
- ? Alto endeudamiento con el BFA.
- ? Planta procesadora ubicada estratégicamente.
- ? Fluctuaciones de precios del ajonjolí en los mercados internacionales.
- ? Relación con CONFRAS.
- ? Vinculación con organismos de integración cooperativa.
- ? Fuentes de financiamiento externas.
- ? La inestabilidad provocada por los factores naturales.
- ? Falta de prioridad del sector agropecuario en la agenda de quienes elaboran las políticas económicas del país.
- ? Refinanciamiento del BFA.
- ? Capacidad de procesar productos con estándares de calidad.
- ? La liberalización del mercado.
- ? Contar con pocos clientes en el exterior.
- ? Tratados de libre comercio que repercuten en los precios de los productos agropecuarios.
- ? Competencia desleal.
- ? Administración fraudulenta en el período 1,994/1,996.
- ? Contar con una fuerte base productiva.

Listado de influencias críticas de PREXA:

- ? Refinanciamiento del BFA.
- ? Falta de capital de trabajo.
- ? Falta de prioridad del sector agropecuario, en la agenda de los que elaboran las políticas económicas del país.
- ? Pocos clientes en el exterior.
- ? Planta procesadora ubicada estratégicamente.
- ? Alto endeudamiento con el BFA.
- ? Contar con una base productiva fuerte.
- ? Capacidad para procesar productos con estándares de calidad.
- ? Gestión administrativa inadecuada en períodos anteriores.

#### **C4. Logros -Metas relacionados con las Influencias Críticas**

*Refinanciamiento:*

- ? Establecer fechas límites de financiación, de parte del BFA.
- ? Seguimiento a las gestiones de refinanciamiento ante el BFA.

*Falta de Capital de Trabajo:*

- ? Identificar otras fuentes de financiamiento.
- ? Incrementar la membresía y alcanzar mayores aportaciones de los socios.
- ? Ampliar relaciones con fuentes externas de financiamiento.

*Falta de Políticas para el sector:*

- ? Identificar mecanismos para incidir en la formulación de política sectorial favorable.

*Bajo Número de Proveedores de Materia Prima:*

- ? Proporcionar información sobre PREXA a los productores.
- ? Definir relaciones contractuales con los productores.

- ? Efectuar sondeos de volúmenes y áreas de producción esperados a nivel nacional.
- ? Realizar acciones de seguimiento a los productores.
- ? Desarrollar adecuados mecanismos de compra en el terreno de los productores.

*Planta Procesadora:*

- ? Aprovechar al máximo la capacidad instalada.
- ? Implementar adecuado sistema de mantenimiento.
- ? Identificar necesidades de inversión para modernizar la planta y ponerla en condiciones de procesar diversidad de productos.

*Alto Endeudamiento:*

- ? Racionalización en el uso de los recursos.
- ? Evitar deudas innecesarias.
- ? Renegociar la deuda con otras fuentes, en condiciones ventajosas.

*Base Productiva Fuerte:*

- ? Organizar a los productores de no productos no tradicionales, manteniendo vínculos con PREXA.
- ? Fortalecer vínculos con Federaciones.

*Capacidad para procesar productos con estándares de calidad:*

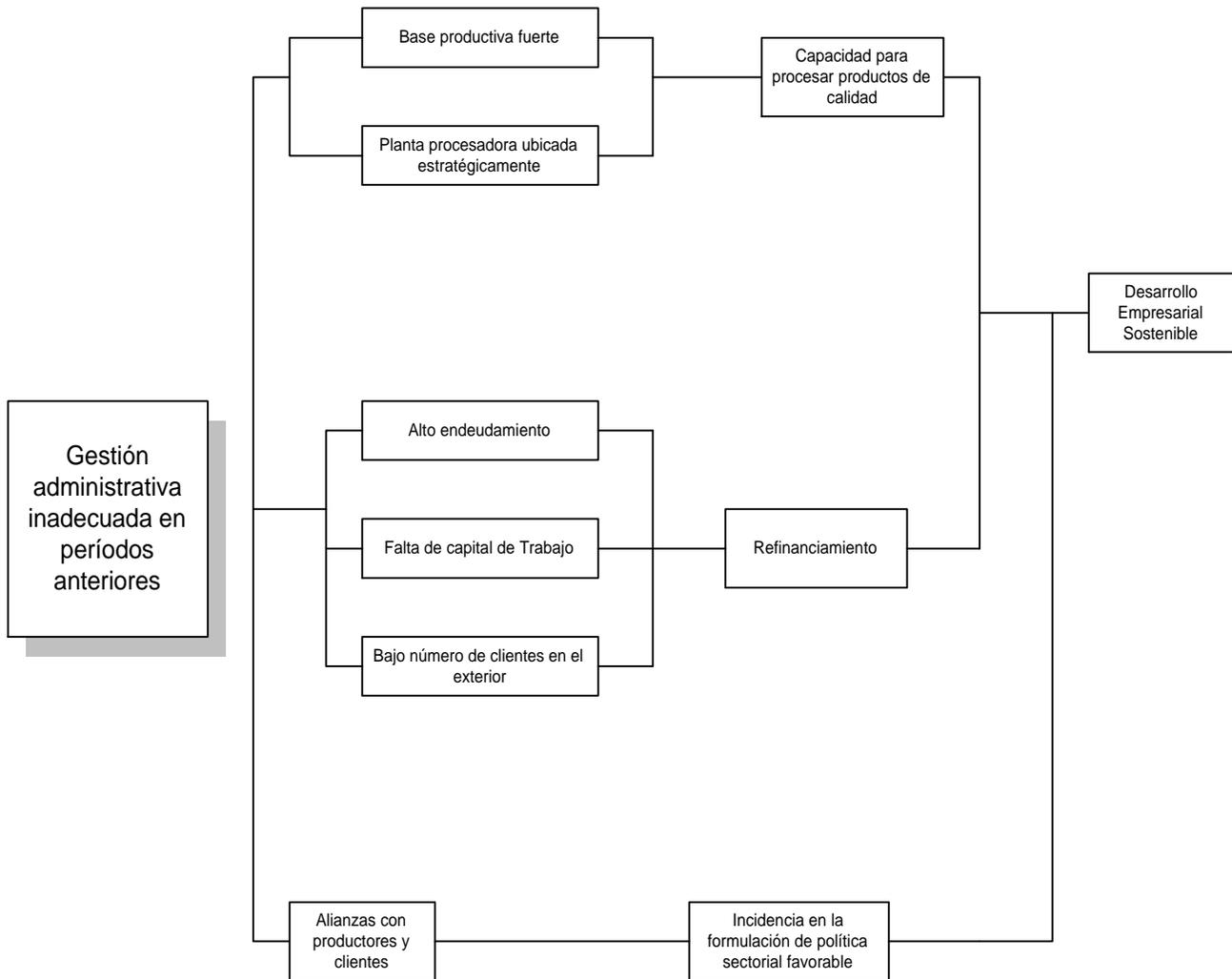
- ? Planta preparada para cumplir con los estándares de calidad exigidos por el mercado.
- ? Implementa estrictos controles de calidad.
- ? Implementación del sistema de productividad 5S.

*Gestión administrativa inadecuada:*

- ? Organizar adecuadamente los recursos.
- ? Mejorar aspectos de control y supervisión.
- ? Definir políticas de gestión de cobros.

- ? Diseñar e implementar instrumentos de tipo administrativo que favorezcan la gestión.

### Secuencia Crítica



**D. Perfil de Programas**

**D1. Descripción de Programas**

**D1a. Procesos Agroindustriales**

<p><i>Objetivo</i> Generar valor agregado a los productos agropecuarios.</p>	
<p><i>Actividades:</i></p> <p>Mantenimiento de la planta. Determinar necesidades de renovación y reemplazo. Procesamiento de ajonjolí descortezado. Procesamiento de ajonjolí natural. Proceso de purificado de miel de abeja. Limpieza de granos básicos. Control de calidad de todos los procesos. Control de inventarios. Manejo de productos. Almacenamiento de productos. Llevar registros de materia prima y productos terminados. Elaboración de planes de trabajo y presupuestos, vinculados a los procesos. Vigilancia y seguridad. Contratación de recursos humanos y servicios.</p>	<p><i>Impactos Futuros Concretos:</i></p> <p>Planta operando al 100% de su capacidad instalada. Planta con capacidad para procesar diversidad de productos. Planta preparada para cumplir con los estándares de calidad exigidos por el mercado. Aprovechamiento de subproductos. Contar con laboratorio completo para control de calidad. Planta certificada para procesos orgánicos. Seguridad industrial. Sistema de supervisión industrial. Participación en los procesos de definición de planes y políticas, relacionados con la empresa.</p>
<p><i>Visión de Futuro:</i> Producción para los próximos 5 años</p> <p>Procesar 35,000 quintales de ajonjolí por año. Prestar servicios de maquila de 25,000 quintales de ajonjolí por año. Purificar 2,400 quintales de miel de abeja por año. Limpiar un total de 10,000 quintales de granos básicos, entre maíz, frijol y arroz, por año. Se espera incrementar las producciones en un 10% anual.</p>	
<p><i>Criterios de Calidad:</i></p> <p>Cumplimos con normas de calidad. Planta certificada para procesos orgánicos. Mantener informados a nuestros clientes. Aplicamos normas de proceso ISSO 9,000.</p>	<p><i>Indicadores de Éxito:</i></p> <p>Clientes satisfechos. Instalaciones físicas mejoradas. Maquinaria en buenas condiciones. Aprovechamos el 100% de la capacidad industrial. Auditoría de trayectoria de procesos positivas. Reconocimiento de la planta a nivel regional y extra regional.</p>

**D1b. Programa de Agronegocios**

<p><i>Objetivo</i></p> <p>Comercializar productos agropecuarios de calidad en los mercados nacionales e internacionales.</p>	
<p><b>Actividades:</b></p> <p>Registro de marcas. Gestión de calidad. Mercadotecnia.</p> <p>Participación en ferias de productos. Monitoreo comercial local y externo. Certificación para exportación de productos orgánicos. Comercialización nacional de productos. Establecimiento de contratos con clientes. Comercialización externa de productos.</p> <p>Convenio con empresas maquiladoras. Implementación del SIEX (Sistema Integrado para Exportación).</p>	<p><b>Impactos Futuros Concretos:</b></p> <p>Generar identidad de la empresa. Satisfacemos las necesidades de los clientes. Mayor proyección de ventas.</p> <p>Niveles de compra- ventas elevados. Penetramos nuevos mercados externos. Se obtienen mejores precios de compra y venta. Penetrar mercados de productos orgánicos.</p> <p>Aumentamos las ventas en el mercado nacional. Aseguramos las relaciones de compra y venta. Se mejoran los ingresos de la empresa. Consolidación del mercado actual. Garantizamos mayor uso de la capacidad de la planta. Trámites de exportación ágiles.</p>
<p><b>Visión de Futuro:</b> Producción para los próximos 5 años:</p> <p>Comercializar 33,000 quintales de ajonjolí natural y descortezado. Gestionar servicios de maquilado a 25,000 quintales de ajonjolí sucio de campo. Comercializar 2,400 quintales de miel de abeja. Comercializar 10,000 quintales de granos básicos (maíz, frijol, arroz). Incrementar en un 10% las ventas, con relación al año anterior.</p>	
<p><b>Criterios de Calidad:</b></p> <p>Cumplimos con todas las normas de calidad. Cumplimos con los contratos de venta establecidos. Aplicamos las normas de proceso ISSO 9,000. Contamos con marca registrada.</p>	<p><b>Indicadores de Éxito:</b></p> <p>Se generan ingresos por 18 millones de colones, por ventas totales, con incrementos del 10% por año. Posicionamiento y apertura de nuevos mercados. Rotación óptima de inventarios. Clientes satisfechos. Penetración de marca en el mercado. Contamos con información comercial actualizada.</p>

**D1c. Programa Asistencia a Productores.**

<p><i>Objetivo</i></p> <p>Aseguramiento de materias primas para los proceso agroindustriales.</p>	
<p><b>Actividades:</b></p> <p>Proveer semilla certificada.                  Asistencia técnica.                  Capacitación productiva y empresarial.                  Apoyo crediticio.                  Montaje de parcelas demostrativas y de validación.                  Proporcionar información de mercado.                  Captación de materias primas.                  Transportación de productos.                  Establecimiento de contratos con proveedores.</p>	<p><b>Impactos Futuros Concretos:</b></p> <p>Mejor producción y calidad de las materias primas.                  Obtenemos mayores volúmenes de materias primas.                  Controlamos la calidad de las materias primas.                  Contamos con equipo propio, para el transporte de las materias primas.</p>
<p><b>Visión de Futuro:</b></p> <p style="text-align: center;">Producción para los próximos 5 años:</p> <p>Captar 35,000 quintales de ajonjolí de campo. Incrementar las cantidades en un 10% anualmente.                  Captar 2,400 quintales de miel de abeja.                  Captar 10,000 quintales de granos básicos (maíz, frijol, arroz).</p>	
<p><b>Criterios de Calidad:</b></p> <p>Mantenemos informados a nuestros proveedores.                  Obtenemos materia prima de calidad.                  Proporcionamos técnicas de producción adecuadas a las condiciones de los productores.</p>	<p><b>Indicadores de Éxito:</b></p> <p>Explotamos al máximo la capacidad instalada de la planta.                  Estamos presentes en todas las zonas de producción de productos no tradicionales.</p>

## **D2. Análisis Estratégico de los Programas**

PROGRAMA	COMPATIBILIDAD	COBERTURA	CAPACIDAD	RECOMENDACIÓN
Procesos Agroindustriales	Alta	Mucha	Fuerte	Competir agresiva y creativamente. Prepararse para competir en forma agresiva con los competidores, esto implica conocer sus programas y revisar las posibilidades de PREXA de procesar productos y brindar servicios de mejor calidad que la competencia. En esta línea es importante: Mantener la planta en condiciones óptimas de operación (renovaciones y modernización), maximizar el uso de la capacidad instalada y diversificar los tipos de productos y servicios.
Agronegocios.	Alta	Mucha	Débil	Buscar alianzas. Desarrollar capacidad Institucional. En el corto plazo son recomendables alianzas con instituciones que están haciendo similares esfuerzos o relacionados, tales como BOLPROES, COEXPORT, Programa de Competitividad del Ministerio de Economía, etc..Buscar nichos de mercados no saturados. Hacer esfuerzos orientados a desarrollar capacidades institucionales; Establecer mecanismos de conexión con los centros de información de mercado, ampliar mercados externos y nacionales y perfeccionar los sistemas de exportación.
Atención a productores	Alta	Mucha	Débil	Buscar alianzas. Desarrollar capacidad. En el corto plazo establecer alianzas con PROCAMPO, CONFRAS y Federaciones. Hacer esfuerzos por desarrollar capacidad institucional, tanto en recursos humanos, infraestructura y equipos

## E. Sistemas Gerenciales

## E1. Administración General

<i>Objetivo</i> Contar con un sistema de administración eficaz y eficiente.	
<p><i>Actividades:</i></p> <p>Planificación anual. Preparación de proyectos.. Elaboración de presupuestos y seguimiento. Organización de los recursos. Definición y elaboración de reglamentos y manuales. Selección y contratación de personal. Formación de recursos humanos. Seguimiento a los procesos administrativos y generales.. Coordinación y supervisión general. Contratación de servicios de asistencia jurídica. Conocimiento y aplicación del marco legal, fiscal y mercantil. Relaciones con organismos e instituciones. Control, evaluación e informes. Gestión de cobros. Registros contables y sistematización. Contratación de servicios de auditoría.</p>	<p><i>Impactos Futuros Concretos:</i></p> <p>Se gana credibilidad en la administración de recursos. Se mantiene mecanizado el sistema contable, acorde a las actividades de la empresa. Efectividad en la gestión de cobros. Efectividad en el manejo de inventarios.</p>
<p><i>Indicadores de Calidad:</i></p> <p>Personal capacitado. Aplicamos las normas de calidad ISSO 9,000 en todos los procesos. Estados financieros actualizados (se usan en la toma de decisiones). Honestidad en la gestión de los recursos y en el desempeño de las funciones. Buenas relaciones laborales. Administración eficiente y eficaz. Imagen institucional.</p>	<p><i>Indicadores de Éxito:</i></p> <p>Se generan ganancias. Se recuperan el 100% de las deudas. Pago actualizado de compromisos financieros.. Se alcanza la calidad total. Clientes satisfechos. Eficiente rotación de inventarios. Solvencia legal en las operaciones fiscales y mercantiles. Recursos óptimamente utilizados.</p>

### E1a. Sub Sistema Finanzas

<i>Objetivo</i> Contar con un sistema financiero sano y eficiente.	
<p><i>Actividades:</i></p> <p>Planificación financiera anual.                      Base de datos financiera.                      Gestión y evaluación financiera.                      Interpretación y análisis de estados financieros.                      Identificación de fuentes alternativas de financiamiento.                      Seguimiento a gestiones de financiamiento.</p>	<p><i>Impactos Futuros Concretos:</i></p> <p>Se cuenta con suficiente capital de trabajo.                      Se alcanza la solvencia financiera.                      Se captan nuevos socios que aportan al capital socia.</p>
<p><i>Indicadores de Calidad:</i></p> <p>Situación financiera estable.                      Los resultados de la interpretación y análisis financiero son utilizados para la toma de decisiones.                      Gestión financiera eficiente y eficaz.</p>	<p><i>Indicadores de Éxito:</i></p> <p>Se obtiene refinanciamiento del BFA en condiciones favorables para PREXA.                      Empresa financieramente sólida.                      Capital social fuerte.</p>

## **F. Propuesta de Estrategias Principales**

### **F1. Fortalecer la Capacidad de Gestión Empresarial de PREXA.**

#### *Situación Actual:*

Avances significativos en la organización interna de la empresa, mejoras en el área contable, fuertes debilidades en la parte financiera y débil capital social. El alto endeudamiento en el que se ha caído con el BFA, no permite desarrollar su capacidad en forma óptima.

#### *Acciones:*

- ? Fortalecer el sistema gerencial, esto implica: Diseñar e implementar una estructura organizativa de acuerdo con los programas y sistemas sugeridos por el presente plan; asimismo la elaboración y aplicación de respectivo Manual de Organización y Funciones. Por otra parte, la definición de controles y procedimientos también son necesarios.
- ? En el área contable es recomendable mecanizar el sistema a fin de contar con controles ágiles y oportunos.
- ? Realizar gestiones ante el BFA encaminadas a agilizar el proceso de aprobación de refinanciamiento de deuda; asimismo, las gestiones realizadas ante la Fundación DOEN para la concesión de préstamo para capital de trabajo. Ambas situaciones son determinantes para iniciar la campaña 1,998/1,999.
- ? Fortalecer la gestión financiera hasta alcanzar su solvencia.
- ? Establecer relaciones de co-inversión con otros organismos internos y/o externos.
- ? Crear y fortalecer un fondo de reserva para inversiones futuras.
- ? Diseñar e implementar las políticas administrativas necesarias, dentro del marco de las recomendaciones generales vertidas por la junta directiva.
- ? Emplear recursos humanos capacitados y con elevada motivación hacia el trabajo.
- ? Desarrollar acciones de capacitación dirigidas a los empleados y a la dirigencia sobre desarrollo empresarial.

#### *Resultados:*

A través de las acciones anteriores se espera lograr una empresa estable, dinámica, económica y financieramente sólida. Asimismo, una empresa que cuenta con un marco de trabajo acorde a las exigencias del mercado y de las regulaciones normales y legales establecidas por las instituciones gubernamentales

## **F2. Competir Agresivamente, Mejorando e Incrementando la Capacidad Productiva Actual de Planta.**

### *Situación Actual:*

Existen claras oportunidades en el mercado para los productos y servicios que genera PREXA, los cuales no se están aprovechando de acuerdo a estas exigencias. PREXA cuenta con los recursos físicos y humanos necesarios, así como la experiencia en los tipos de actividad. La inseguridad de solventar el problema financiero con el BFA, no permite hacer inversiones en la planta con una visión de incremento de la productividad.

### *Acciones*

- ? Aprovechar inteligentemente la capacidad instalada de la planta.
- ? Reducir procedimientos y costos en los procesos de industrialización de los productos.
- ? Mantener estrictos controles de calidad en los procesos y productos.
- ? Hacer reconocimiento a los mejores productores de materias primas.
- ? Realizar valúos periódicos de la situación física de la planta, con el propósito de identificar necesidades de mejoramiento, renovación y nuevas inversiones. Esto permitirá su modernización y mantenerla en condiciones óptimas de operación.

### *Resultados:*

Contar con una planta procesadora moderna, eficiente y competitiva, produciendo a niveles superiores que en años anteriores. Una planta con capacidad de retornar el capital invertido.

## **F3. Buscar Alianzas y Desarrollar Capacidades en el Programa de Agronegocios .**

### *Situación Actual:*

Se posee mucha experiencia en el área de mercadeo de productos no tradicionales; asimismo, se cuenta con inventario de clientes nacionales e internacionales y contactos con mercados alternativos, los cuales deben ser mas aprovechados. Por otra parte existe la perspectiva de incursionar en el mercadeo de otros tipos de productos, tales como la almendra de marañón. Pero, también existen algunas debilidades que deben ser superadas en el corto plazo. Estas debilidades están referidas a la ausencia de acceso a mecanismos que proporcionen información de mercado ágil y oportuna, contactos con los clientes, atraso en el registro de marcas y la carencia de sistema ágil para la tramitación de las exportaciones.

*Acciones*

- ? Aprovechar creativamente la mercadotecnia.
- ? Desarrollar eventos de discusión y análisis sobre temas de investigación, competencia y mercado.
- ? Ejecutar eventos de promoción de negocios, a fin de lograr el reconocimiento de la planta a nivel nacional y regional, aprovechando contactos con organismos externos.
- ? Establecer mecanismos de promoción visual en establecimientos distribuidores de los productos de la empresa.
- ? Diseño, registro y promoción de marca.
- ? Mantener relaciones estables con clientes estratégicos..
- ? Acciones orientadas a lograr el posicionamiento de mercados actuales y apertura de nuevos mercados.
- ? Establecer contratos de venta con los clientes, con garantías que aseguren la recuperación.
- ? Contar con sistema mecanizado para monitoreo del mercado.
- ? Establecer contratos de compra y venta con BOLPROES.
- ? Implementar sistema mecanizado de exportación que agilice las operaciones de exportación (SIEX-BCR).
- ? Preparar proyectos de comercialización de productos, para aprovechar potenciales nichos de mercado.
- ? Elaborar y publicar experiencias desarrolladas en el área de agronegocios.
- ? Contar con un estudio de mercados de productos no tradicionales y orgánicos.

*Resultados:*

Contar con nichos de mercado identificados, los cuales son aprovechados para la comercialización de los productos ofertados por PREXA, incrementando así la cartera de clientes actuales. PREXA se convierte en un competidor fuerte, con capacidad de ampliar en forma progresiva el mercado.

**F4. Buscar Alianzas y Desarrollar Capacidades en el Programa de Asistencia a Productores.**

*Situación Actual:*

Actualmente este programa no existe, pero las actividades contenidas en el mismo son de mucha importancia para el éxito de PREXA. Asegurar materias primas de alta calidad requieren de un contacto directo y especial con los productores. La concesión de semilla mejorada, adelantos de capital, seguimiento, capacitaciones, la introducción de nuevas prácticas de producción y el establecimiento de convenios son necesarias para que PREXA se mantenga en relación estrecha con los proveedores; asimismo, se espera que estos mecanismos permitan asegurar la materia prima y que esta sea de alta calidad.

*Acciones:*

- ? Establecer alianza estratégica con el programa PROCAMPO de CONFRAS, a fin de que en el corto plazo, este asuma algunas de las actividades mencionadas en el apartado anterior, en estrecha relación de trabajo con el personal de PREXA.
- ? Fortalecer las relaciones de PREXA con organizaciones afiliadas al sistema CONFRAS.
- ? Establecer un mapeo de las zonas de productos no tradicionales, con énfasis en ajonjolí, miel de abeja y almendra de marañón.
- ? Coordinar estrechamente con otras organizaciones de productores, tales como las federaciones.
- ? Crear y apoyar nuevas formas de organización de productores.
- ? Diseño e implementación de unidad de asistencia a productores. Esta unidad estaría brindando los apoyos siguientes: Concesión de semilla mejorada, adelantos de capital, seguimiento, capacitaciones, la introducción de nuevas prácticas de producción y el establecimiento de convenios. Para ellos se requiere la contratación de recursos humanos especializados y la obtención del mobiliario y equipo necesario para su adecuado funcionamiento.

*Resultados:*

En el mediano plazo se espera contar con un programa de atención a los productores, que permita mantener una relación estrecha con estos, asegurando así la materia prima necesaria para los procesos de transformación. En este sentido es importante: Contar con una base de datos sobre la producción nacional de productos no tradicionales. Asimismo, se considera de gran trascendencia, formar y consolidar una asociación de productores de ajonjolí, miel y marañón, estrechamente vinculados a PREXA, que en el mediano plazo se conviertan en socios.